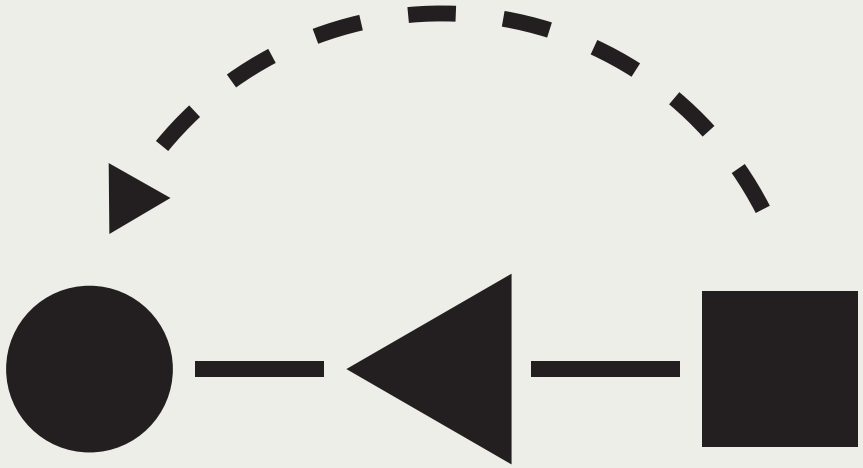


REVERSE
PLANNING

Osamu Goto

REVERSE
PLANNING

表現を通じて発想する総合企画提案術

リバースプランニング

後藤 治

テックデザイン

SAMPLE

デジタルネイティブには想像し難いでしょうが、かつて企画書はすべて手書きされていました。ワープロが本格的に普及したのが80年代後半のことで、この頃になると企画書のベースをワープロで作成し、そこにイラストや写真をペーパーセメントで貼り込み、これをコピーして仕上げるようになりました。企画書を作るのにノリやハサミが必要だったのです。

企画提案の現場にパソコンが本格的に普及し始めるのは90年代に入ってからです。FreehandやPagemakerといった魔法のペンを手に入れることで企画生産性は一挙に高まりました。ブラウザの元祖であるMozaicはまだリリースされておらず、「知のネットワーク化」はすでに言われていましたが、その意味や重要性がわかるのはずっと先のことでした。

そして、現在。 Power Point がプレゼンツールのデフェクトスタンダードとなり、文献調査はWebで事足り、ブレストやプレゼンもオンラインでこなせるようになりました。

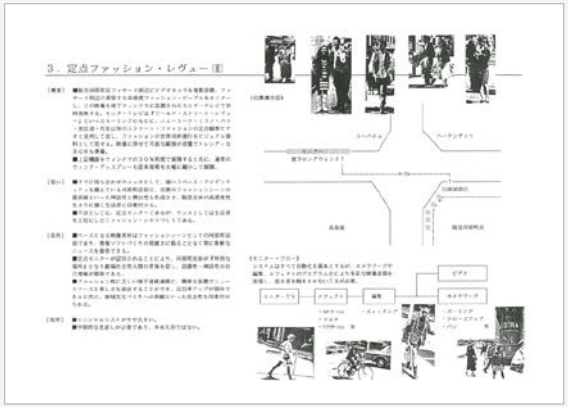
たしかに情報技術の進化で個人のケイパビリティは飛躍的に伸びましたが、その伸び代に見合った創造性が発揮されているわけではありません。生産手段はどんどん進化を続けていますが、肝心のハードウェア（脳みそ）は10万年前とほとんど変わっていないのです。むしろインプットの質が悪くなった分だけ、創造力は低下しているようにさえ思えます。

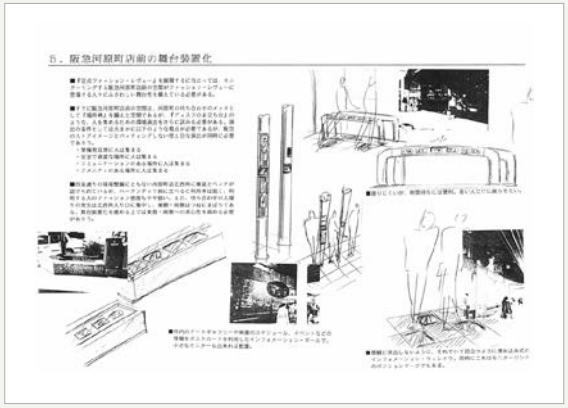
書店には発想技術やプレゼンテーションの本が山積みされているわけですが、大多数の読者には、“使える本”の見極めすらが難しいのではないでしょうか？ なぜなら企画提案に欠かせない、「理解・発想・ 表現・伝達」の技術を、一気通貫したワークフローとして理解している人がほとんどいないためです。山登りに例えるなら、頂上もルートも確認せずに手近な登山口から登り始めてしまうようなものでしょうか。 結果、頂上にたどり着けなかったり、遭難してしまう人が後を絶ちません。

年間50本近くの企画書を30年にわたって書き続けてきたがゆえに、僕には独特な「山の登り方」があります。そして、この「ヒトもカネも動かす企画書」の流儀は、これからのビジネス社会で生き残っていくために欠かせないソフトスキルとも相似形をなしています。

この本が皆様の企画生産性の向上に役立つことを心より願います。

2015年7月　著者





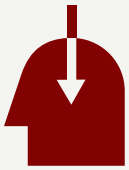
1989年当時の企画書

INDEX

REVERSE PLANNING

はじめに：取扱説明書

01 リバースプランニングの内容物 05
02 総合格闘技としての企画提案 08
03 すべてのアイデアは暫定解だ 13
04 ワークフローを逆転すれば うまくいく 17
05 量感描法でゴールを描く 22
06 サバイバルツールとしての リバースプランニング 26



UNDERSTANDING

第1章 企画理解の技術

01 企画理解の主役化 33
02 顧客理解 38
03 意志決定構造の理解 41
04 企画階層の理解 44
05 課題の構造理解 48
06 フォーカシング 53
07 メジャー 57
08 リアリズム（三現主義） 61
09 ゴールイメージと仮説 65
10 構造と機能 69
11 マクロ＆ミクロ 73
12 タイム＆トレンド 77
13 リサーチ 81

THINKING

第2章 企画発想の技術

01 企画発想の自動化 88
02 脳みそのクセ 91
03 グッドインプット 95
04 フィードバック 98
05 振り子アプロープチ 101
06 編集的発想 104
07 アナロジー 110
08 ビジュアルシンキング 115
09 ブレインストーミング 120
10 フレームワーク 125
11 強制発想 133
12 アイデアストック 137
13 リセット 142

DESIGN

第3章 企画表現の技術

01 企画表現の最適化 148
02 情報設計 153
03 メッセージの明確化 159
04 企画書の構成 164
05 シンプリシティ 169
06 レイアウト 173
07 カラー 179
08 フォント 189
09 ダイヤグラム 195
10 キービジュアル 204
11 スライドの構成 210
12 1スライド1メッセージ 215
13 テンプレート 218

DELIVERY

第4章 企画伝達の技術

01 企画伝達の演出化 226
02 コミュニケーションデザイン 229
03 マッサージ 233
04 プレゼンター 236
05 オーディエンス 239
06 ストーリーテリング 242
07 スパークライン 246
08 イントロダクション 252
09 サウンドバイト 255
10 スター 258
11 ノイズリダクション 261
12 ネゴシエーション 264
13 リハーサル 267

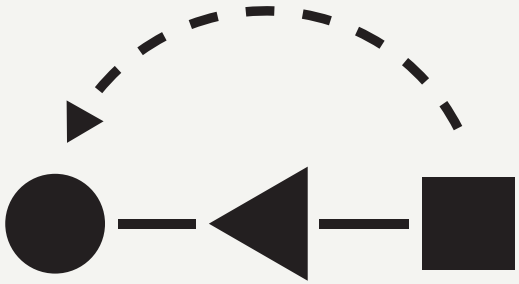
おわりに：企画提案の用心

01 不可視の可視化 273
02 無自覚の自覚化 274

あとがきに代えて

275

サンプル版掲載ページ



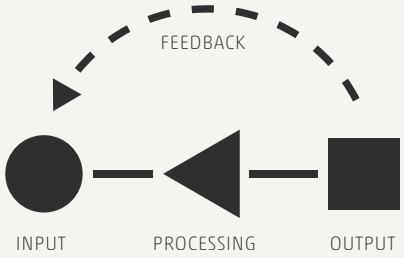
Instruction Manual 01

リバースプランニングの内容物

リバースプランニングは企画提案業務の
生産性を向上するためのシンプルな方法論。
ワークフローを逆転し、表現を通じて発想することで
提案速度と企画品質を高める。

- コンセプト
- ワークフロー
- スキルセット

リバースプランニングの内容物



PLANNING ON PRESENTATION

コンセプト

リバースプランニングは、企画提案業務に長年携わるなかで生まれた企画生産性を高めるための実践的な方法論。プランニング（何を伝えるか？）とプレゼンテーション（どう伝えるか？）を一体化して作業することで提案スピードを加速し、最終アウトプットをイメージしながら作業することで発想力と伝達力の強化をめざす。

SPIRAL WORKFLOW

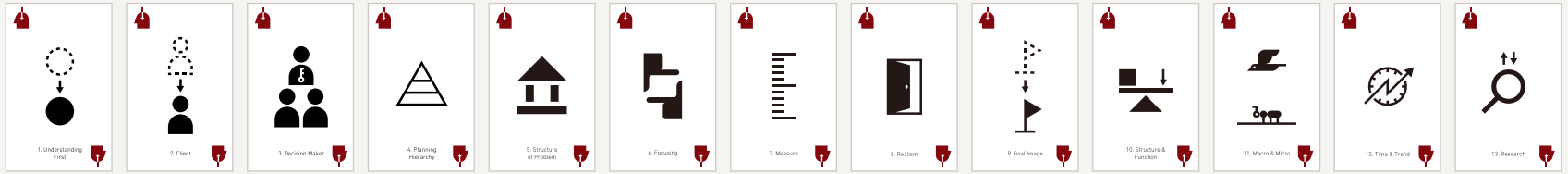
ワークフロー

企画提案業務は、企画理解 → 企画発想 → 企画表現 → 企画伝達というプロセスで直線的に作業されるのが一般的。これに対してリバースプランニングは、企画伝達を起点にして企画理解・企画発想・企画表現を同時並行的に作業し、ワークフローを螺旋化することで企画生産性と企画創造力の強化をめざす。

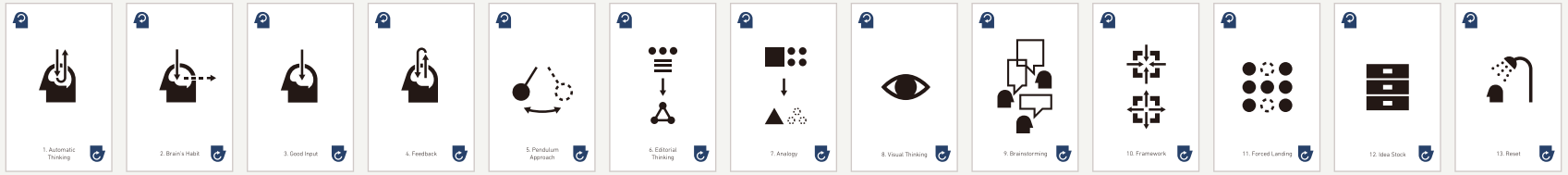
スキルセット

リバースプランニングは企画提案業務に求められるスキルセットを大胆に54項目に収斂し、それぞれをアイコン化。
企画提案業務に欠かせない広範な知識と技術の全体像を「見える化」することで、企画提案能力の向上と自己組織化をうながす。

UNDERSTANDING

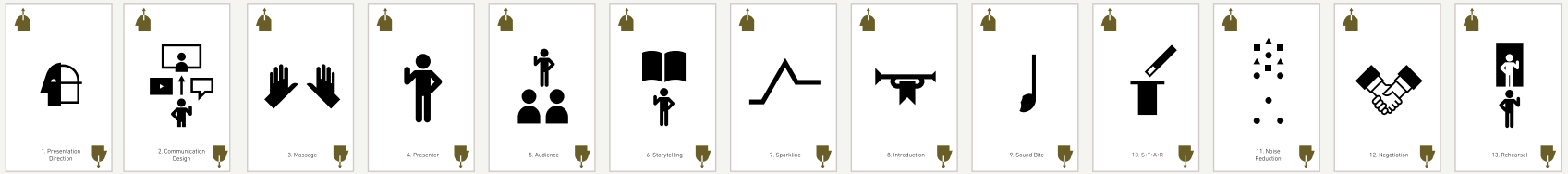


THINKING

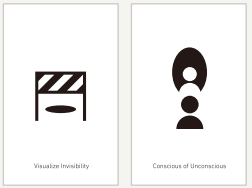


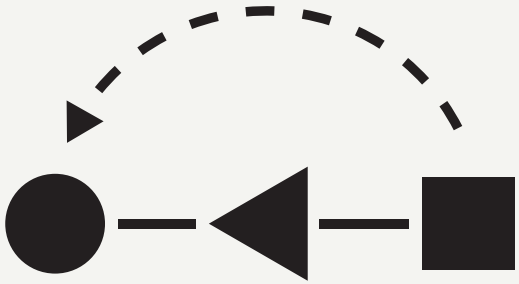
DESIGN

DELIVERY



CAUTION





Instruction Manual 02

総合格闘技としての企画提案

企画提案はルールのない総合格闘技だ。
打ち技も、決め技も、寝技も、自由自在に操れる者が生き残る。

- 勝たなきゃ報われない
- 企画提案の4つのプロセス
- I/Oシステムとフィードバック機能
- “失われた環”を繋ぎ直す

総合格闘技としての企画提案

世の中に企画提案ほど楽しい仕事はない。たいがいの仕事はノートパソコン1台でこなせるし、課題に取り組めば何かしら新しい経験や学びがある。何よりそれが一番ありがたい。やっていて飽きないのだ。

勝たなきゃ報われない

もちろん楽があれば苦もある。

最たるは、労力と成果が一致しにくいことだ。提案準備に労力や時間を費やしても採用されなければ1円にもならない、それが企画提案だ。採用しないアイデアにお金を払ってくれるクライアントは皆無だし、画期的なアイデアをものにしても、それでかならず採用されるわけでもない。実際にプロジェクトが動くかどうかは、人間関係も含めたさまざまな要因の積み重ねだ。

提案する以上は採用されたいし、アイデアを実現したいと思う。労力にふさわしい報酬もほしい。企業人はまだしも、フリーランサーならば採用可否は死活問題でもある。

喫緊度と重要度が高いプロジェクトほど動き出しやすく、提案に対するクライアントの評価や反応もヴィヴィッドになる。クライアントに課題意識が乏しかったり、担当者に当事者意識が欠けている場合は、キャッチボールが成立しにくい。いくら良いボールを投げても相手のグローブは鳴らないし、ひどい時は受けてもくれない。 コンペとなれば、クライアントのみならず競合にも気を配らなければならない。競合の短絡的なアイデアにクライアントが流れそうならば、中長期視点に立った企画に理があるとわかっていても、同様の案も手当てしなければならない。あとから競合の企画書を眺めて、「なんでこんな企画が通るわけ!?」などと憤慨しても始まらない。 所詮は負け犬の遠吠えだ。

もともと企画提案業務とは、採用されないと労力がゼロに帰してしまう、そんな不都合な仕事である。どんなに素晴らしいアイデアもプロジェクトが動かなければ無に等しい。不都合を嘆くよりは、アイデアを実現するためにやれることをやり尽くす、それが企画提案職人の流儀ということになる。

企画提案の4つのプロセス

アイデアの良し悪しだけで企画が採用されることは、まずない。経験的には「何を提案するか（What）」よりも、「どう提案するか（How）」の方が、企画採用に影響する割合

Getty Images

が高い。

すべての企画提案業務は、「企画理解」「企画発想」「企画表現」「企画伝達」という４つのプロセスで必ず構成されるのだが、このことを理解している人が案外少ない。

前の２つをまとめて「プランニング」、あとの２つをまとめて「プレゼンテーション」と括ることもできる。「プランニング」は「What」であり「プレゼンテーション」が「How」に相当する（I-02-1参照）。

4つのプロセスごとに作業内容が異なり、それぞれに理解力・発想力・表現力・伝達力といったコミュニケーションスキルが求められる。プロセスごとに求められるものがかなり違うから、学ぶべき業務知識の幅は広い。

実際の提案現場では、プロセスごとにスペシャリストを配置し、分業する場合が多い。小規模なプロジェクトでも、ディレクターの下に、４～５人のメンバーがチームで作業する場合がもっとも多いのではないだろうか。外資系のコンサルティングファームではプレゼンテーションツールの制作を専門部署に任せているところが多い。

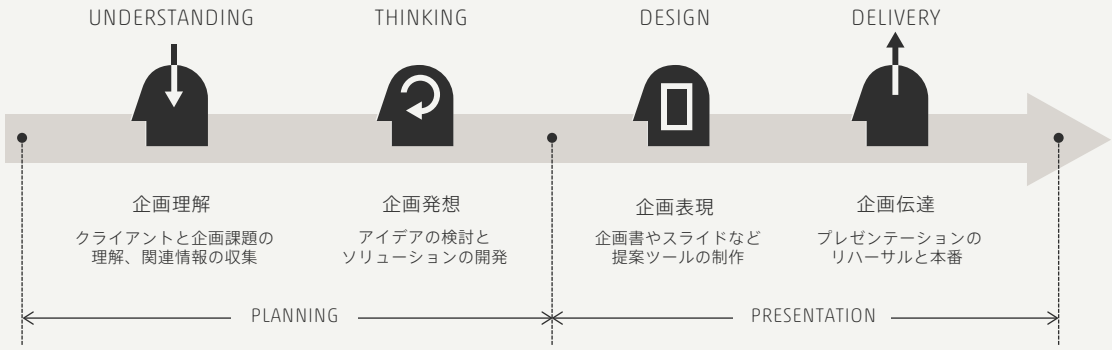
プロジェクトの規模が大きくなるほど関係者の数が増え、情報共有や意思統一が重要な仕事になってくる。提案プロジェクトの成否はディレクターのリーダーシップとマネジメント能力にかかっており、分業する場合も各プロセスの作業理解と評価力が欠かせない。

企画理解→企画発想→企画表現→企画伝達という企画提案業務の流れに疑問をさしはさむ人はほとんどいない。川の水が川上から川下へ流れるように必然だからだ。しかし、誰もが同じことを言っていたり、同じ方向を向いているときは疑う必要がある。えてしてその先に、大きな滝があったりするからだ。

I/Oシステムとフィードバック機能

企画提案業務の４つのプロセスは、コンピュータのI/Oシステム（Input-Output System）に例えることができる。入力された情報を脳みそが処理し、結果（アイデア）を出力するというプロセスがコンピュータと同じだからだ。

インプットにあたるのが「企画理解」であり、演算処理にあたるのが「企画発想」、そしてアウトプットが「企画表現」と「企画伝達」ということになる。このプロセスをさらに抽象化する



I-02-1 企画提案の4つのプロセス

総合格闘技としての企画提案

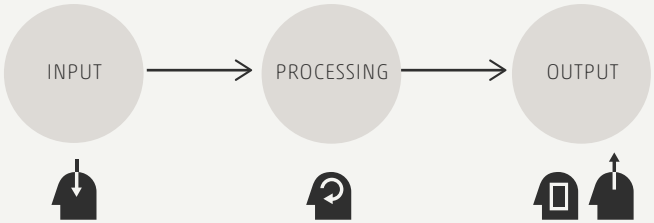
と、企画提案業務とは「脳みそのナカ」と「脳みそのソト」との情報交換のプロセスであることにも気づかされる。

プレゼンテーションは、自分の脳みそのナカにあるアイデアを他の誰かの脳みそに入力する活動であり、入力するためにはプロトコル（情報をやりとりするための形式や手順）を揃えておく必要がある。脳みそのナカの暗黙知を、他人の脳みそに入力可能な形式知に書き換える作業が「企画表現」であり、書き換えた信号を実際に送信する作業が「企画伝達」ということになる。

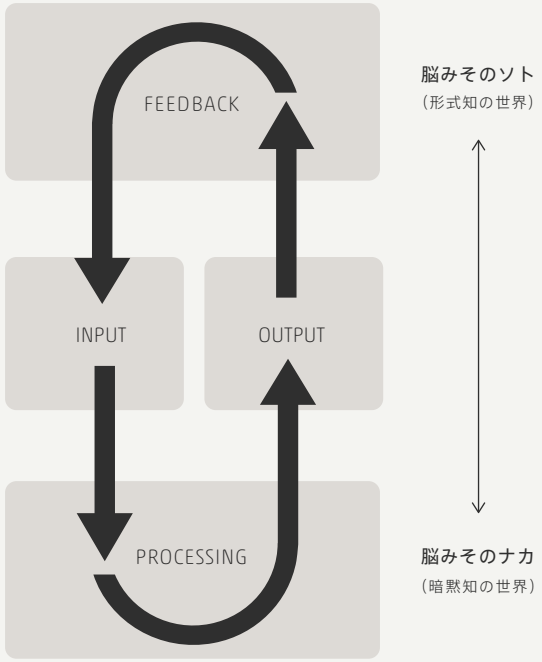
企画提案業務はコンピュータの情報処理と相似形だが、異なる点もある。それはフィードバック機能の有無だ。

コンピュータは複雑な情報処理もごく簡単な情報処理も、すべて同じように処理する。ジョブを細分化し、それ以上分割できない最小単位（タスク）に置き換えた上で、機械的に処理する。ひとつのタスクが完了すれば直ちに次のタスクに取り掛かり、先程までの処理を顧みることはない。

一方、脳みその情報処理は情報をアウトプットしたからといって完了するわけではない。



I-02-2 I/Oシステムとしての企画提案業務



I-02-3 脳みそのフィードバック機能

アウトプットされた情報は、直ちに感覚器を通じて再入力され、これに基いて情報処理や出力が再調整される。脳みその情報処理は決して直線的でなく、絶え間なくループを描いている。下品なジョークでガールフレンドの顔色が変われば、あわてて言い直しを試みる。フィードバックとはそういうことだ。

生物はフィードバック機能を発達させることで外部環境に適応し、適応することで進化を遂げてきた。フィードバック機能は生物の生存に欠かせない機能であり、反射レベルから抽象的な思考まで、脳みその情報処理では常にフィードバック機能が働いている。

“失われた環”を繋ぎ直す

ひと口に企画提案業務といっても、大手広告代理店のアカウント担当者と食品メーカーの商品企画担当者では、その仕事の内容も関わる人間の数もまるで違う。ただしそのプロセスはプロジェクトの種類や規模に関係なく共通している。すべての企画提案業務は、企画理解→企画発想→企画表現→企画伝達というプロセスを経なければ完結しないのだ。

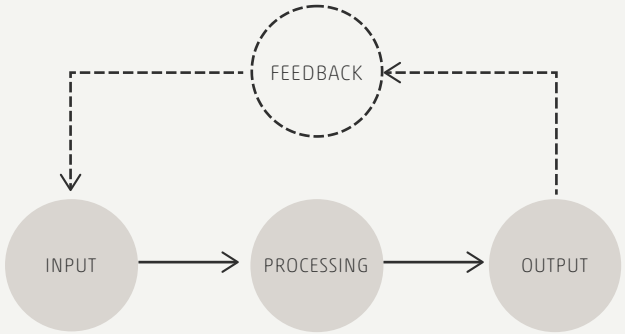
大手広告代理店が請け負う広告キャンペーン等の場合は、アカウント、マーケッター、プランナー、コピーディレクター、アートディレクター、CMディレクター、メディアプランナー、キャスティングディレクター、といったカタカナ職種が寄り集まって、企画開発することになる。関わる人間がやたら多くなるのは分業が高度化した結果だが、高度化するにつれて困った問題も出てくる。守備範囲に応じた部分最適な仕事ぶりに陥りやすく、本来はクリエイティブな仕事が、どんどんオペレーション的になってしまうのだ。

これは代理店の仕事に限ったことではない。時代の花形であるWebサービスやシステムの開発プロジェクトでも同じことがいえる。ここでもエンジニア、プログラマー、Webデザイナー、フラッシャーなど新しいカタカナ職種がたくさん関わるわけだが、やはり部分最適な仕事ぶりが目立つ。企画開発にそれらスペシャリストのアイデアを取り込みたいと思っても、会話自体がうまく成立しない場合が多い。彼らにはクライアントの抱える課題よりも、自分が担当する業務の方が気にかかるのだ。

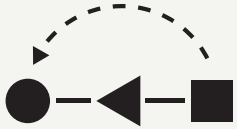
企画提案業務の分業が進み、各プロセスが専門化すると何が問題なのか？ 一番の問題は、企画提案業務の各プロセスが分断され、直線的な流れ作業になることでフィードバックがうまく働かなくなることだ。本来脳みそはフィードバックを繰り返しながら発想を深め、創造性を発揮するわけだが、分業化された集団作業で、それがうまく発揮されなくなってしまう。革新的な発明やアイデアが、組織よりも個人によりもたらされることが多いのは、集団の中では、フィードバック機能がうまく機能していないためだ。

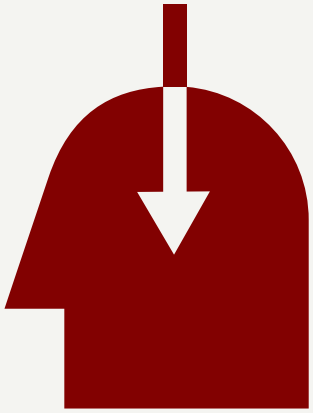
もちろん分業化と流れ作業を採用していても、フィードバック機能を発揮させるチャンスはある。作業進捗に合わせて途中成果を持ち寄り、何度かディスカッションすることでフィードバック機能は発揮できる。実際そういった作業手順を踏んでいるケースも多い。だが、フィードバック機能と創造性の関係が十分に理解されていないため、ディスカッションの場は単なる進捗確認と事務連絡の場になってしまっていることが多い。

分業化と流れ作業により失われたフィードバック機能を取り戻すには、仕事のやり方を工夫しなければならないし、集団創造に参加する人々が企画提案業務の４つのプロセスを十分に理解しておく必要がある。つまり、企画提案業務の総合格闘技化が必要なのだ。



I-02-4 直線化したワークフローの螺旋化



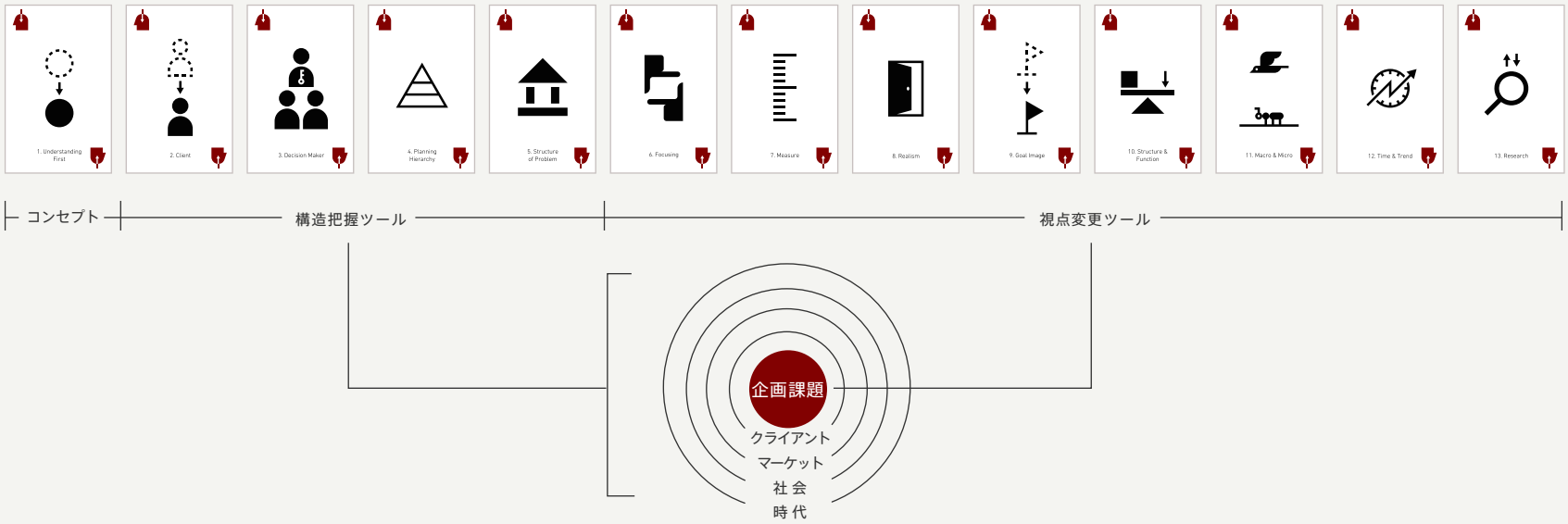


UNDERSTANDING

第１章

企画理解の技術

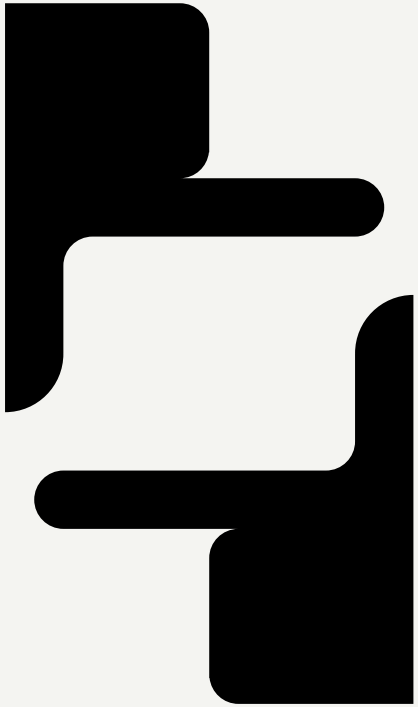
UNDERSTANDING



アイデアが出ないのは、見方が悪いから。

アウトプットはインプットに依存しており、脳みそにないものを取り出すことはできない。企画課題がちゃんと理解できれば答えは自ずと見えてくるから、企画発想に時間を費すよりも丁寧に企画理解した方が確実に答えにたどり着ける。

さらに、あなたがオリジナリティを発揮したいのであれば、「見る道具」にこだわろう。世の中でよくいわれている「ユニークな発想」とは、すべて「ユニークな見方」のことだからだ。てきぱきと企画理解するためには、対象を構造的に捉える道具と、視点をスピーディに変更する道具を、いつでも使える状態にしておく必要がある。



06 Focusing

フォーカシング

われわれに見えている世界は、
脳みそが見たいと思った世界だけだ。
本当の世界を見たければ、脳みそをだますしかない。

- 見えているは見えていない
- パターン認識の甘い罠
- フォーカスを意図的に変える

06 Focusing

フォーカシング

いま、あなたの視線をアイトラッカーでチェックしたら、美女の胸元と黒い瞳に集中していることだろう。男性ならなおさらその傾向が強いはずだ。何か他に見えませんか？

見えているは見えていない

われわれは外部環境を認識するために身体の至る所にセンサーを張り巡らし、片時も休まず情報処理を続けている。中でも視覚からの情報は感覚器からの総入力信号の80％程度を占めるとわいわれ、人間はきわめて視覚依存型の生き物ということになる。試しに目隠しをして街を歩いてほしい。耳栓ならば平気だが（実際、耳栓状態で歩いている人も多い）、目隠しをしたままでは怖くて一歩も踏み出せない。

人間の視野角は水平約200度、垂直約125度(下75度、上50度)に達する。しかし、視細胞の分布や眼球の構造上、中心ほど分解能が高く、周辺になるほど分解能が低くなる。情報受容能力に優れた有効視野は、注視点を基準に水平30度、垂直20度程度にすぎない。たぶん全視野角を同じ分解能でカバーすれば、情報

Getty Images

量が何十倍ともなり、脳みそでの処理が追いつかなくなるのだろう。注視点を基準に分解能を変えることで、少ない情報処理で最大の効果を引き出している。まったく、人間の身体はよくできているものだ。

眼球は常に微振動しているので、網膜に結像するイメージも実際は微振動している。われわれがその振動をまったく意識していないのは、脳みそが勝手に手ぶれ補正をしてくれているおかげだ。もしも手ぶれ補正が機能しなければ、新聞を読んでいるだけで乗り物酔いしてしまうことだろう。われわれはごく普通にいろいろなものを見たり聞いたりしながら不自由なく生活しているつもりだが、実は外部環境のほんの一握りの情報しか把握していない。「見えている」は「見えているつもり」にすぎないのだ。

パターン認知の甘い罠

人間は生まれながらにして高度な情報処理機能が与えられているから、よもや見えている世界が、自分に都合よく加工されているなどとは考えない。見えているものを「実在」として扱って、日常的には何ら不都合がないし、見えているものをいちいち疑っていたのでは時間がかかって仕方がない。ただし企画脳を鍛えたいのなら、人間は、自分が見たいものしか見えない生き物であることを理解しておく必要がある。

下の図を見てほしい。縦に読むと、12、13、14と読めるし、横に読むとA、B、Cと読めるはずだ。中央の文字が13ともBとも読める紛らわしい書体のためだと思うかもしれないが、視線を縦に横に素直に動かしてみると、中央の文字がヒューと変化するようなくすぐったい感覚を覚える。これは人間のパターン認知モデルのひとつなのだが、前後の文字と関係づけて中央の文字が認知されるため、同じ文字が12ともBとも見えてくる。

パターン認知とは、外部環境を情報化する際に、対象を既知の概念に対応させて認知する仕組みだ。視覚でいえば、外部環境を地（背景）と図に分けて対象化し、図の意味を既知の

1-06-1　文脈で変化するパターン認知の例

概念と照合しながら情報化している。火星探査機から送られてくる火星地表の写真の中に人の顔や人工物が発見されるのも、冒頭の美女の写真でゴリラが見えなくなってしまうのも、このパターン認知のなせる業だ。

このパターン認知、外部環境をスピーディに情報化し反応速度を早める上では非常に有効なのだが、文字通りパターン化してしまうため、見えているものが見えなくなってしまうという大きな弊害がある。

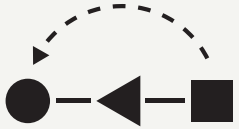
フォーカスを意図的に変える

結局のところ、人間は自分が見たいと思うものしか目に入らない。ならば、これを逆手にとって利用するしかない。フォーカスを意図的に変えれば認識されるものも自然に変わってくる。問題は何にフォーカスするかなのだ。

「先週の日曜日、何してた？」と問われると普通は朝からの行動を時系列で辿ることになる。「昼までゆっくり寝て、午後からショッピングに行っただけ」というような平凡な休日も、フォーカスを変えて思い出せば違った情報が鮮やかに浮かび上がってくる。例えば色に注目して一日を振り返れば、駅前のフラワーショップやデパートの化粧品売場が思い出される。食べた物や匂い、人物、場所など、フォーカスするキーワードを変更するたびに、違ったシーンが脳みその中に映し出されるはずだ。それは朝からの行動を時系列で思い出した場合とは、明らかに異なっている。現在進行形の風景だけでなく、記憶の中の風景もパターン認知されているので、フォーカスを変えることで違ったものが見えてくる。

あなたが赤い新車を買う予定だとすると、カラーバス効果で、街なかにやたらと赤いクルマが目につくはずだ。カラーバス効果とは、特定の事象に関心や課題意識があると、自然にそれに関係した情報が認識されやすくなる心理的傾向のことだ。フォーカスを意図的に変えるとは、このカラーバス効果を意識的に使うことでもある。

緊急を要するような状況に陥ると、かならずパターン認知が優勢となってしまう。追い詰められた状況の中で、他者と違ったものを見ることができるかどうか。その差は日頃の反復トレーニングにかかっている。

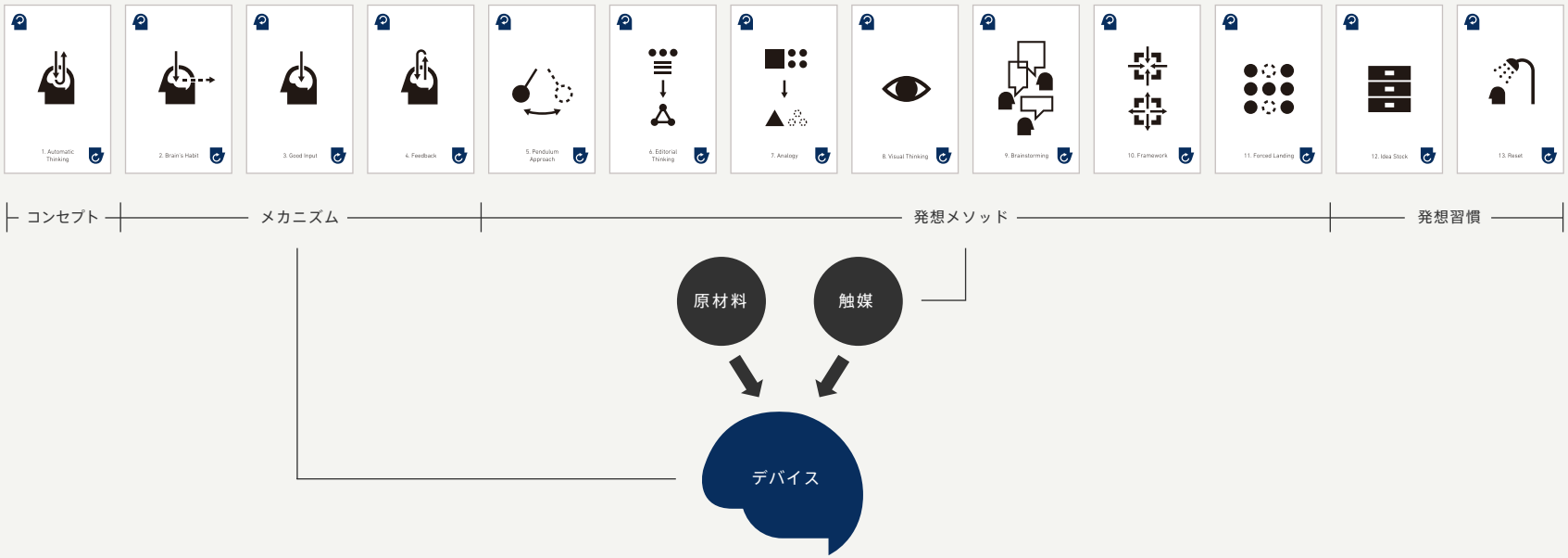


THINKING

第 2 章

企画発想の技術

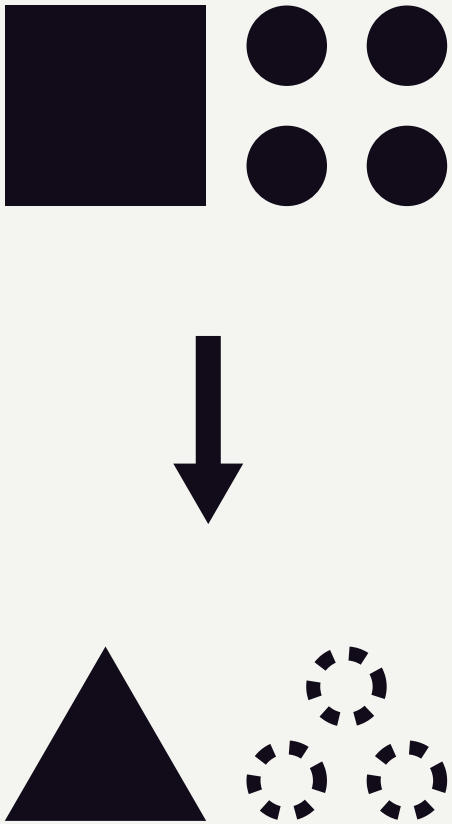
THINKING



アイデアが出ないのは、使い方が悪いから。

「アイデアは考えるな」とよくいわれる。考えずにどうやってアイデアを出すのかと思うだろうが、一定の条件を整えれば、あとは脳みそが勝手にアイデアを生成してくれる。食べれば胃ぶくろが勝手に消化してくれるのと同じだ。

アイデアが出ない人もアイデアが出る人も、脳みその構造に違いがあるわけではない。脳みそのクセを知り、アイデアが自動的に生成されるための条件を学び、自分にとって使いやすい道具を見つけること、それが企画発想の技術だ。



07 Analogy

アナロジー

アナロジーは脳みそに一番近い発想道具。
うまく使えば「創造」を呼び込むが、
へたに使えば「模倣」を返してくる。

- ヒトに生得的な発想手法
- 構造と関係に着目し類推する
- アナロジーは非論理的な推論
- 模倣的アナロジーと創造的アナロジー

バイオニクス(Bionics:生体工学)という学問がある。蓮の葉の表面構造から生まれた撥水技術、蚊の口先の研究から生まれた痛くない注射針、鮫の皮膚を参考にした競泳水着などなど、身の回りのさまざまなものにバイオニクスの成果が応用されている。いまある生物のすべては自然淘汰を乗り越えた進化の極みであり、気の遠くなるような試行錯誤の結果がその生体構造に反映されている。それを学ぶことで生物が獲得した機能をテクノロジーに応用するのがバイオニクスだ。それは生体構造にとどまらず、渡り鳥の群れやハチのコミュニケーションなどの社会的行動の研究と応用にも及んでいる。

ヒトに生得的な発想手法

例えば新幹線500系の先頭車両のデザインもバイオニクスの手法から誕生した。500系の先頭車両はトンネルの多い山陽新幹線でさらなる高速化を図るために、トンネル進入時の衝撃と騒音を削減する空気抵抗の少ないロングノーズ形状が採用された。このデザインは、高速で水中に飛び込んでも水しぶきを立てないカワセミがヒントとなり、その嘴(くちばし)の形状解析から開発されたものだ。

新幹線とは似ても似つかないカワセミから、なぜデザインのヒントが得られたか?

空中から水中へ高速で突入するカワセミの姿を見て、トンネルの外から中へ高速で突入する新幹線の姿を、誰もが思い浮かべるわけではない。トンネル進入時の空気抵抗をいかに減らすかを四六時中考えていたエンジニアであるからこそ、カワセミと新幹線の間の類似性に気づくわけである。いったん類似性に気づけば、カワセミが水しぶきを上げずに高速入水できる理由が、その嘴の形状に大きく関係しているだろうことは想像に難くない。その嘴があまりにカワセミに特有だからだ。

アナロジー自体はヒトに共通する生得的な

カワセミのアナロジーから発想された新幹線500系の先頭車両デザイン

EJR / PIXTA

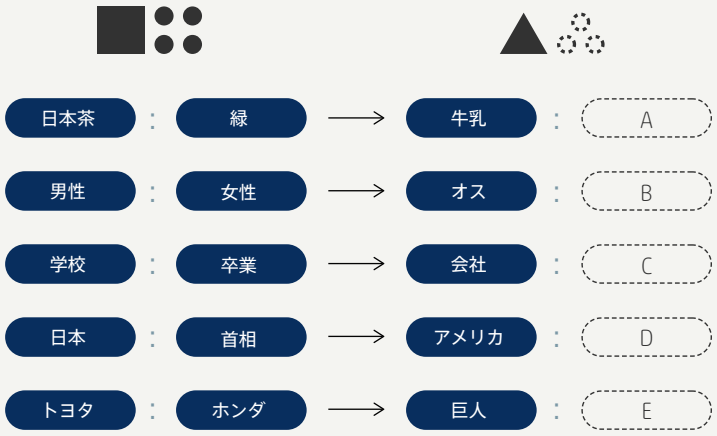
能力であり、ほとんど差はない。誰もが持っている思考や発想のための基本道具だ。その道具を何に向けてどう使うか、そこが発想力の差となる。

構造と関係に着目し類推する

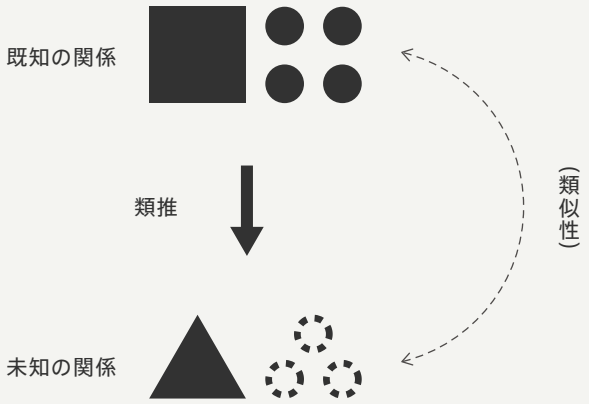
アナロジーはわれわれがごく日常的に使っている発想の道具だ。例えば右のチャートを眺めてほしい。破線の楕円に何が当てはまるかを考える簡単なクイズだ。Aのブランクに入るものが「白」であることは誰でも瞬時にわかるだろうし、BからEについても、それぞれ何が納まるべきかたやすく見当がつくはずだ。

なぜ、たやすくわかるのか？　それは、あなたがアナロジーを無意識に使っているからにほかならない。

説明するまでもないが、メカニズムを簡単になぞっておこう。あなたは、矢印の左側に対で示された「日本茶」と「緑」という記述の間に、「飲み物とその色」という関係性を見出し、それをルールとした時に「牛乳」と対になるものが「白」であると類推し、さらには「日本茶と緑」と　「牛乳と白」という2つの対を見比べて



2-07-1　アナロジーによる自動想起



2-07-2　アナロジーの基本メカニズム

類似性があることを認め、答えは「白」だと確信したわけだ。

アナロジーを日本語にすれば「類推」であり、「既知の構造や関係」を手がかりに、「未知の構造や関係」を探る思考法であり発想法のことである。

アナロジーは常に「類推対象（未知の構造や関係）」と「参照対象（既知の構造や関係）」という2つの対象から成り立ち、類推対象の構造や関係を探るために、これと類似性のある参照対象は何かと考えるところからスタートする。「新幹線のトンネル進入」と類似性のある現象は何だろうと考えたときに、「カワセミの入水」が該当することに初めて気づくわけである。

ただし、単純に新幹線がトンネル進入する姿とカワセミが入水する姿だけを捉えて類似性を意識しているわけではない。そこに「抵抗の低い空間から抵抗の高い空間への高速進入」というより抽象化された類似性を見出すからこそ、「新幹線もカワセミも同じじゃないか？」という仮説に辿り着くわけだ。類推対象と参照対象との間には、具象的な共通点だけでなく抽象的な共通点も潜んでおり、グッドア

イデアを生成するためには、より抽象的な共通点に気づくかどうかが鍵となる。

アナロジーは非論理的な推論

アナロジーを使いこなす上で意識しておく必要があるのは、アナロジーは決して論理的でなく直感的かつ仮説的な思考であることだ。

ある事実を基にして、他のことを推し量ることを「推論」と呼ぶが、アナロジーも推論の一種である。一般的に論理的な推論には、演繹型の推論と帰納型の推論があるが、アナロジーはこれのどちらにも属さない。「第三の推論」、それがアナロジーである。

例えば、「日本茶と緑」の関係性から「牛乳と白」という類推結果が導かれたわけだが、「白」は「牛乳」に対する唯一無二の答えではない。「牛乳」にコーヒー牛乳やいちご牛乳を含めれば、「茶色」や「桃色」も答えとして成立するわけである。蓋然性の高い答えは見つけられるが、かならずしも常に真であるとは限らない、それがアナロジーの推論としての特徴である。アナロジーは「不確かな推論」ではあるが、これは決してアナロジーを否定するものではない。ルールに縛られずに自由に類推を働かせるからこそ、従来の知識や常識にとらわれない新しい発見や気づきが得られるのであり、それは科学的発見にも企画発想に欠かせない要件だ。アナロジーは非論理的推論であると同時に、アイデアの翼を広げる「創造的な推論」でもある。

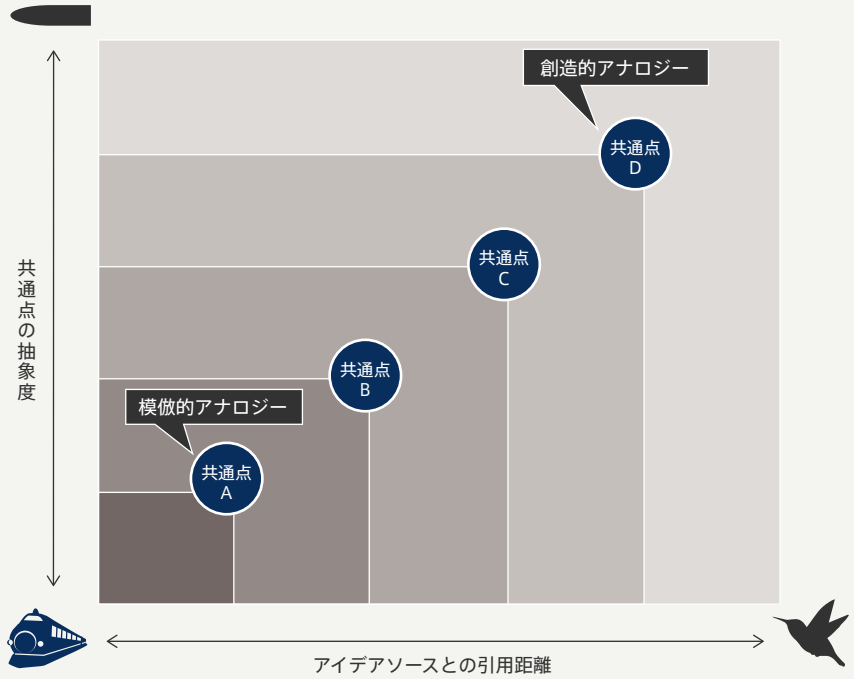
模倣的アナロジーと創造的アナロジー

アナロジーはヒトに生得的な発想法であり、特別に練習しなくともすでに日常的に使いこなしている。ただし、それは一般レベルでの話であり、プランナーやディレクターといった企画発想のプロフェッショナルであれば、アナロジーの使い方をもう一段高める必要がある。

Getty Images

アナロジーにも良いアナロジーと悪いアナロジーがあるのだ。新幹線とカワセミのアナロジーを例に説明してみよう。トンネル進入時の空気抵抗を減らす形状をカワセミの嘴をヒントに発想したとして、その形状をそのまま新幹線に当てはめてデザインしたのでは単純な模倣にすぎない。カモノハシの嘴のような500系の現在のデザインはそこから生まれず、単純な模倣を徹底したならば機関車トーマスのようなカワセミ新幹線が誕生することになる。カワセミ新幹線は子どもたちの人気を集めるかもしれないが、決してトンネル進入時の衝撃や騒音を低減することはできないだろうし、高速化というもともとの課題にも応えられない結果となってしまう。

実際の500系の開発プロセスでは、カワセミの入水行動の観察に始まって、カワセミの嘴形状と水中抵抗の関係を徹底的に解析することから、現在のカモノハシの嘴形状のデザインが導き出されている。単純にカワセミの嘴の形状を引用するのでなく、その嘴の形状の中に隠された水中抵抗を減らす物理的原理を見つけたからこそ、画期的な成果を収めることができたのである。



分　類	模倣的アナロジー	創造的アナロジー
共通点の具体性	具体的	抽象的
共通点のタイプ	外見や属性	関係や構造
共通点の複雑性	単純	複雑
共通点の深さ	皮相的	本質的
応用範囲	狭い	広い

2-07-3　模倣的アナロジーと創造的アナロジーの違い

アナロジーには模倣的なアナロジーと創造的なアナロジーの2種類があり、グッドアイデアは当然ながら後者からしか生成されない。では、模倣的アナロジーと創造的アナロジーの差はどこにあるのだろうか？

模倣的アナロジーと創造的アナロジーの差は、類推対象と参照対象の間にある共通点のうち、どのレベルの共通点に着目するかによって変わってくる。類推対象と参照対象との間の「引用距離」といってもよいだろう。類推対象と参照対象を見比べたときに簡単に気づく表面的な共通点·類似性でなく、より抽象的で本質的な共通点·類似性に気づけたとき、その引用結果は参照対象が備える性能や価値と一線を画した、まったく新しい創造的な性能や価値となることができる。

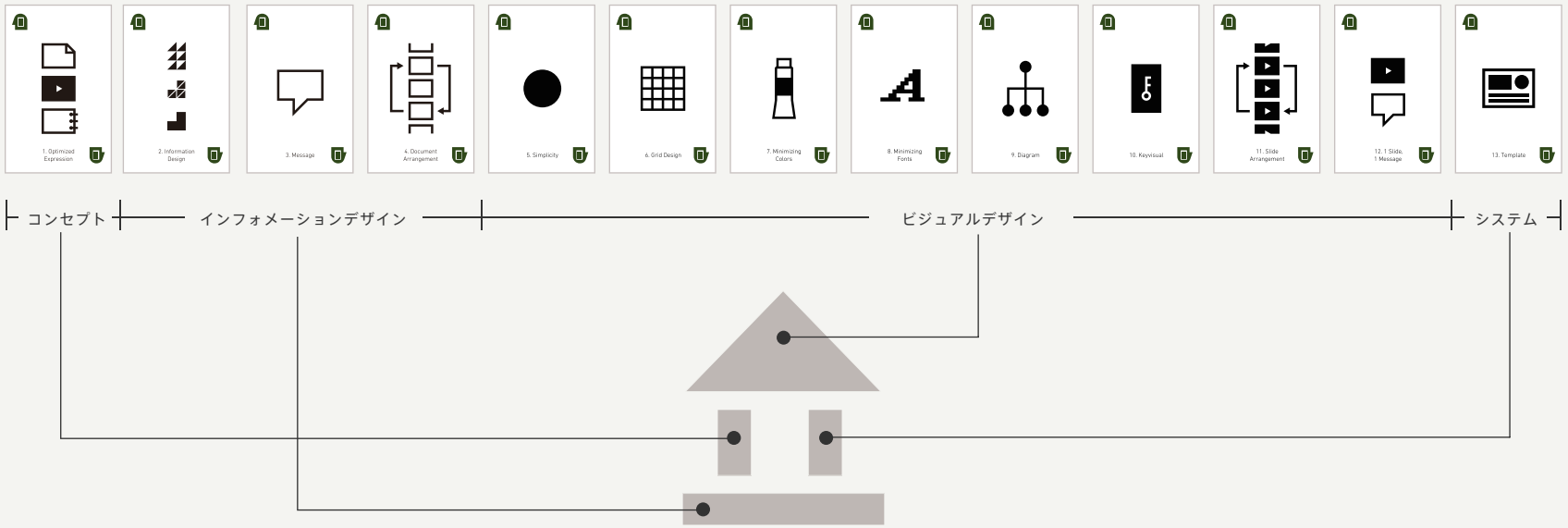
アナロジーをより創造的に発想の手段として使うためには、表面的な共通点や類似性を見つけて喜ぶのでなく、参照対象に隠された構造や関係を見つけること、参照対象からの引用距離が遠い共通点を見つけなければならない。

DESIGN

第 3 章

企画表現の技術

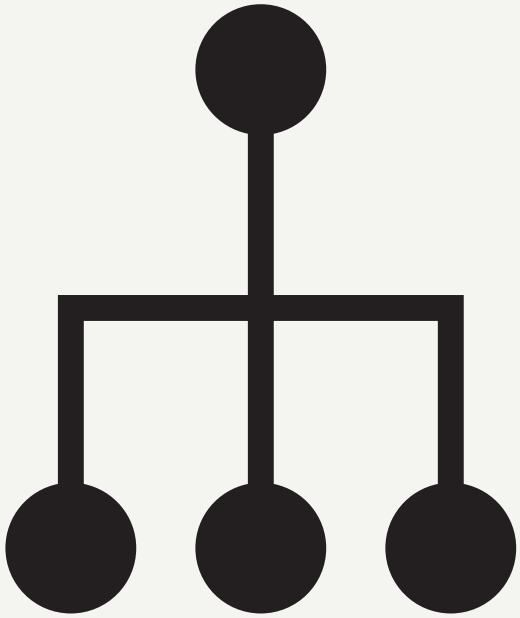
DESIGN



デザインを考える、デザインで考える。

リバースプランニングがめざす企画表現には2つの側面がある。ひとつは、「伝えるため」のデザインを考えること。そしてもうひとつは「伝えるもの」をデザインで考えること。企画表現とは、伝達の手段であるとともに発想の手段でもあるのだ。

アイデアをよりよく伝えるためには、情報を整理し、構造化し、メッセージを際立たせなければならない。人を動かすプレゼンテーションは、決まってシンプルだ。企画表現は引き算の技術であり、必要なものはデコレーションではなく、デザインだ。



09 Diagram

ダイヤグラム

図で考え、図で伝える。
図解は企画発想と企画表現の必須能力だ。

- 図で考え、図で伝える
- 図解の種類と手順
- ルール：Straight Forward

09 Diagram

ダイヤグラム

1960年代の終わり、『少年マガジン』や『少年キング』の巻頭を毎週飾っていたのは、企画構成家の大伴昌司やイラストレーターの小松崎茂らの手による、図解グラビアだった。DNAや異常気象といった最新テーマを扱う場合もあり、学校で習うよりもずっと先端の知識を図解グラビアから得ていた。難しい内容も、図解だからこそスーッと頭に入ってきたのだ。

図で考え、図で伝える

1つの概念や情報をテキストで理解しようとすると、脳みそへの入力は線形的になってしまう。テキストの始まりから終わりまで順番に読まないとその意味が理解できないわけだ。それに対して図は概念や情報を面的（非線形的）かつ瞬間的に伝えることができる。さらに図の場合は、全体を把握するとともに部分をクローズアップして眺める自由が受け手に与えられており、能動的な情報態度を自然に引き出す働きがある。要するに文章よりも図の方が格段にわかりやすく、見てもらえやすい。

企画表現に図解が多用される理由はそこに尽きるわけだが、概念や情報をわかりやすく伝えるだけでなく、よく理解するための手段でもある。企画提案業務とは「図で考え、図で伝える」仕事だといってもよいだろう。

じょうずに図解するには、分析力と編集力と表現力の3つが必要だが、重要なのは分析力と編集力であり、表現力はプレゼンテーションソフトで十分に補える。

分析力とは図解の対象となる現象や概念を読み解き、要素化する能力のことだ。編集力はこれをわかりやすく伝えるために、要素を組み換え、並べ替えて構造化し、メッセージを明らかにする能力である。色使いや造形的なセンスもあるにこしたことはないが、これがなくとも図解は十分にできる。

図解の種類と手順

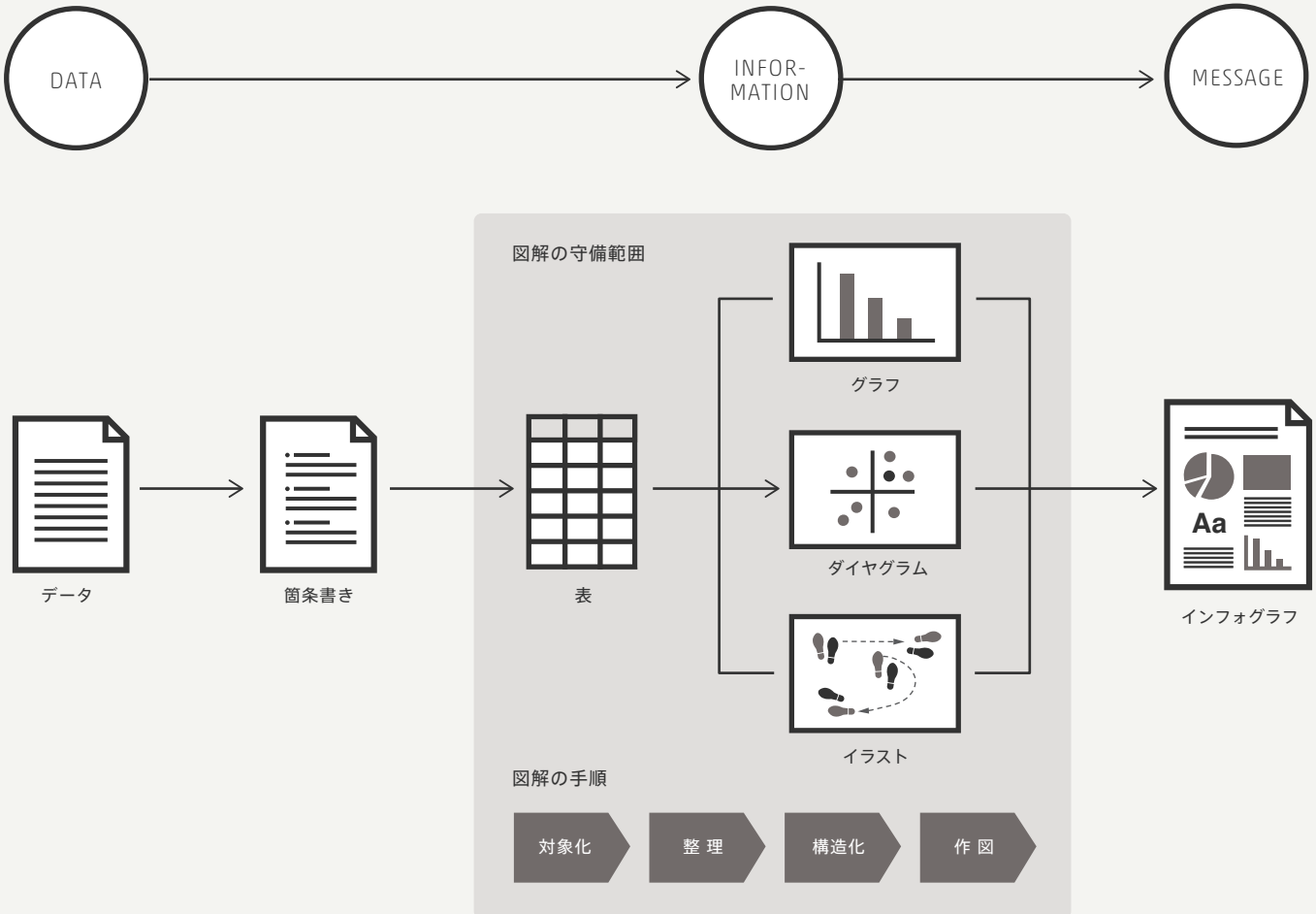
図解にもいろいろなタイプがあるが、企画表現の守備範囲として押さえておきたいのは、表とグラフ、チャート、イラストの4種類だ。表を図解に含めるかどうかは意見が分かれるが、表の作成には、情報の対象化・整理・構造化といった図解表現に不可欠な情報操作がもっともシンプルに含まれているので、僕は図解の

原形に位置づけている。

グラフはおなじみだと思うが、わかりやすく伝えるためには、表現の統一とシンプルさへの配慮が欠かせない。チャートは企画表現のメインキャストであり、情報をうまく構造化して見せるためには、図解表現のボキャブラリーが重要になってくる。イラストは使用頻度が少ないものの、メッセージを直観的に伝えるのに非常に効果的な場合がある。絵が描けない人でもプレゼンテーションソフトの描画ツールを使えば、企画表現に必要なレベルのイラストは十分描ける。

図解の手順は、企画発想のプロセスとよく似ている。データをまず情報に変換し、さらにメッセージ化することが基本の流れだ。まずは対象となる概念や情報の中から、図解化するために必要な要素を抜き出し、これを整理する。次に整理された要素を眺めて、メッセージをわかりやすく伝えるためにどのような構造を当てはめるべきかを検討する。作図作業は最後の仕上げということになる。

図解する上で構造化はもっとも重要な操作だが、抜き出された要素を眺めても構造がなかなかイメージできない場合もある。こんな



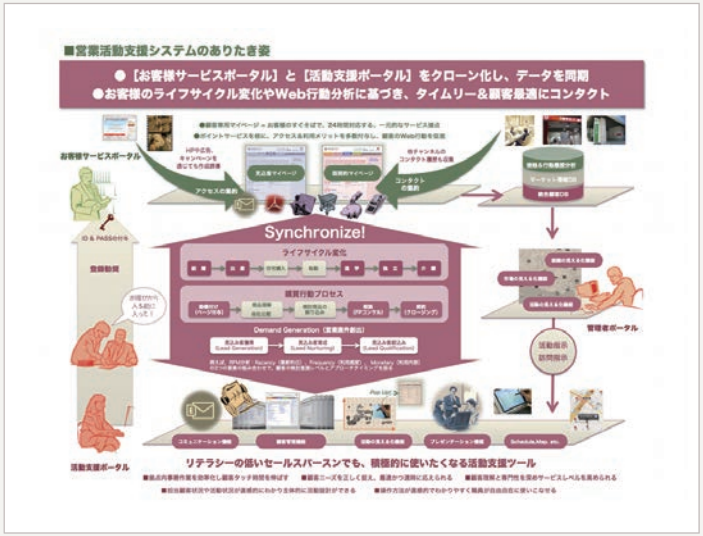
3-09-1 図解の種類と手順

ときは、既知の構造を強制的に当てはめて試す方法もある。フローとして整理できないか？集合関係で表せないか？と、要素をパターンに当てはめて再配置してみるわけだ。図解表現のボキャブラリーが必要になるのがこの場面である。

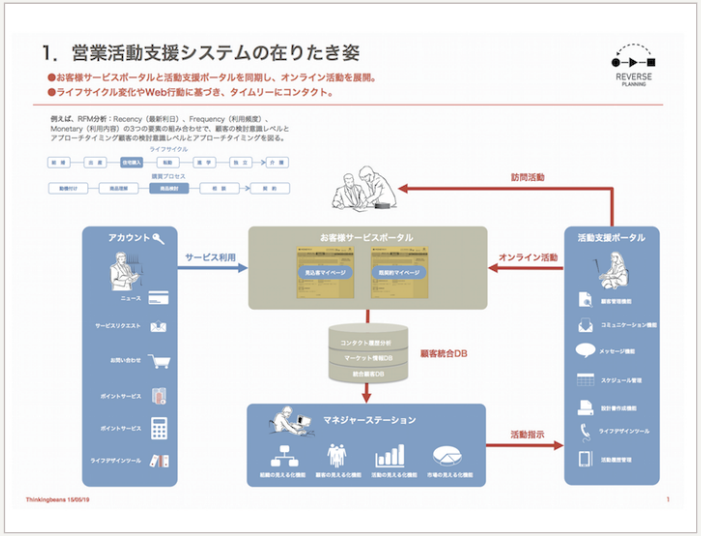
ルール：Straight Forward

図解は概念や情報を受け手にわかりやすく伝えるための手段である。装飾的な表現を足せば足すほど、それらがノイズとなってメッセージを見えにくくしてしまう。図解が好きな人、得意に思っている人ほど、ついつい装飾的な表現をしがちになる。図解からどれだけ余分な視覚情報を減らすか、自制心と引き算が必要だ。具体的には以下の5つを配慮して作図すればいいだろう。

- 色数を増やさない
- 線の種類（太さと形状）を増やさない
- フォントの種類とサイズを増やさない
- シンプルで見慣れた形状を使う
- 表現スタイルを提案ツール内で統一する



NO GOOD!
構造が見えない



GOOD!
構造が見える

3-09-2 図解表現のポイント

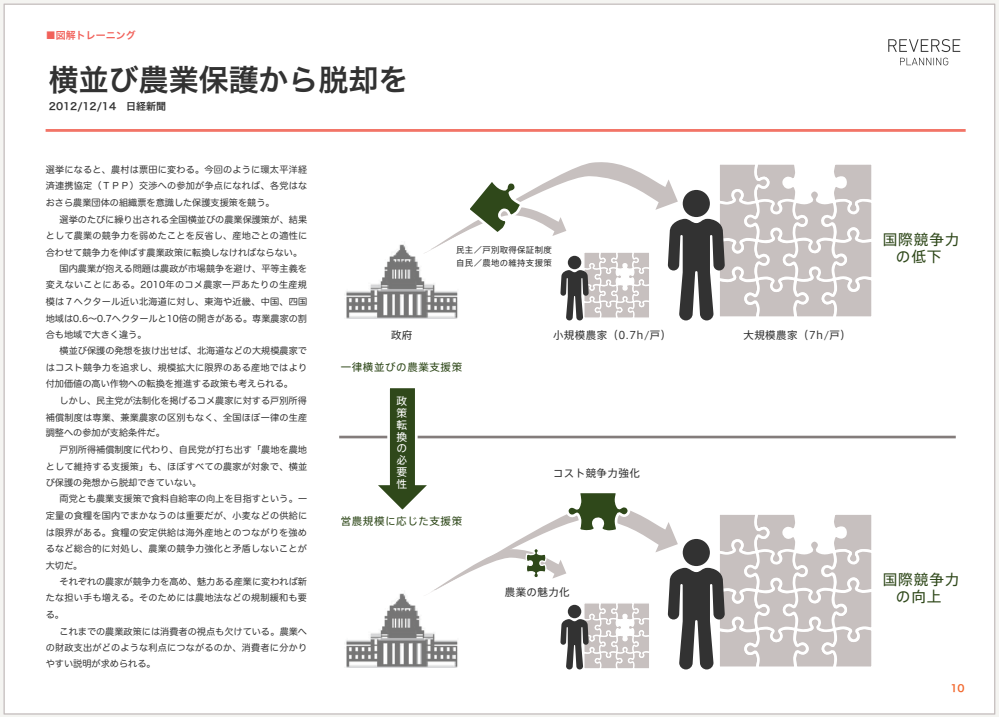
ズームアウトしても「意味が構造で見える」ように表現する

一見すると左の図解表現もグラフィカルで楽しい印象だが、テキストボリュームが多く、多種多様なイラストや写真を織り交ぜて表現しているため、
メッセージが何であるか、判別できない。ハンドアウト用の図解であっても、できる限り情報量を絞り込み、メッセージが構造的に見えるようにシンプルな表現を心がける。
テキストが判別できないほどに縮小しても、図の構造から意味が想像できるかどうかが基準になる。

自分が作図したグラフやチャートを眺めて、不必要な視覚要素がないかチェックし、最後に視覚要素を1つ、2つ減らすぐらいでちょうどよい加減になる。例えば、四角丸のなかに文字を置く場合も、四角丸自体に色を付けるのであれば、外郭線は省略する。四角丸を表現するには、外郭線か色面のどちらかで十分だからだ。

わかりやすい表現になっているかどうかは、図解したものをズームアウトして眺めるとわかる。シンプルでわかりやすい図解は遠くから眺めてもメッセージがはっきりとわかるが、装飾的な図解は近づいて眺めないとメッセージが見えてこない。

図解表現は理屈がわかっただけではなかなかうまくならない。結局のところ、日々、反復練習するしかない。図解は企画表現のもっとも基礎的な技術であるとともに、企画理解力や企画発想力を高める上でも非常に効果的だ。企画提案業務のビギナーには、「図で考え、図で伝える」ことを習慣化するためにも、毎日の図解トレーニングをおすすめしている。



3-09-3 図解トレーニング

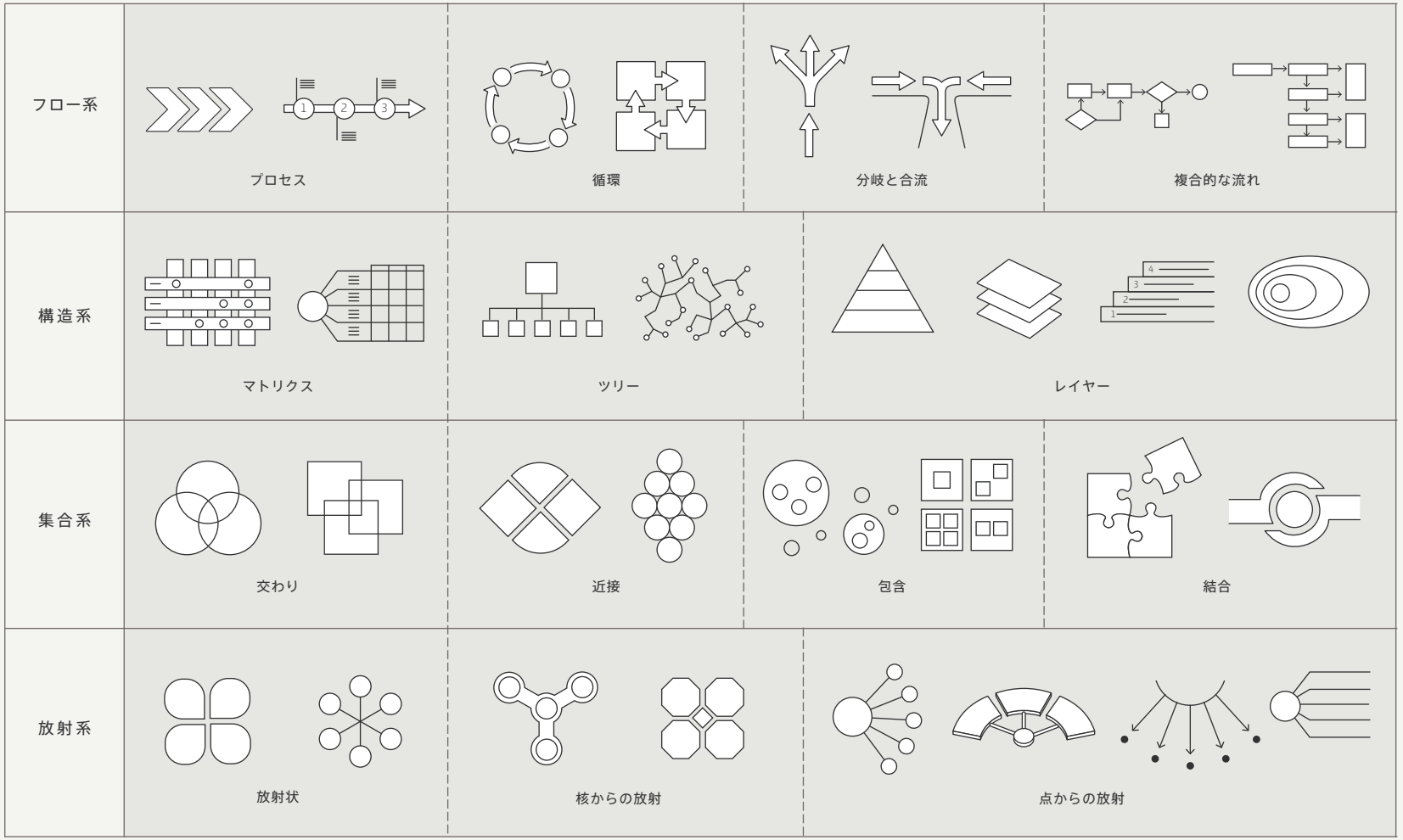
新聞の社説を「見える化」する

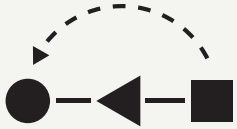
図解は、「意味」をどう「形」に置き換えるかが重要であり、表現力よりも対象となる情報の分析力と編集力の方が求められる。
新聞に掲載される社説を題材にこれを「見える化」するトレーニングは、図解力を高める上で非常に効果的だ。
図解力が高まると、社説を読むだけで自然に頭の中にチャートが思い浮かぶようになる。けっこう時間がかかるので毎日とはいわないが、週１回程度は取り組みたい。

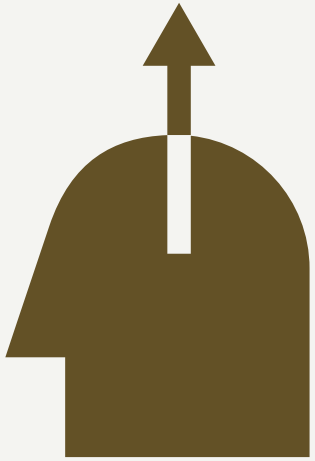
3-09-6 ダイヤグラムの代表例

図解のボキャブラリーを増やす

図解表現のパターンは無限にあるように思えるが、プロトタイプ別に分類すると意外に少ない。普通の人が共通に理解できる図解表現には限りがあるということであり、なじみのない変わった表現をするよりも、フローやマトリクス、ツリーや集合など、受け手がその意味を把握しやすいパターンを選択した方がメッセージは伝えやすくなる。図解の対象に応じた最適なパターンがすぐイメージできるように、日頃から図解表現のボキャブラリーを増やすことを心がけておく。





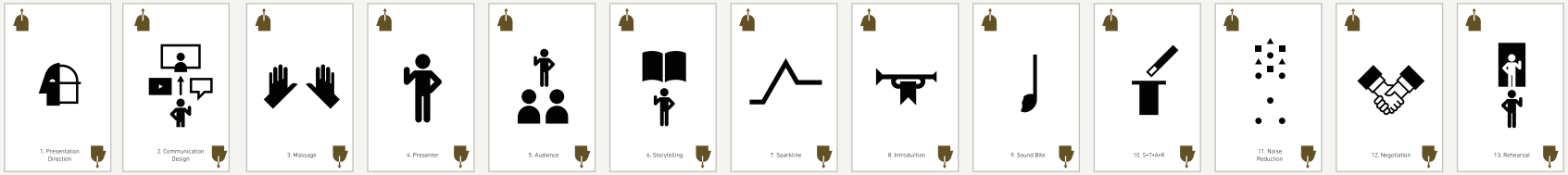


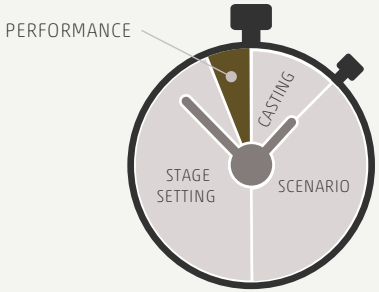
DELIVERY

第４章

企画伝達の技術

DELIVERY



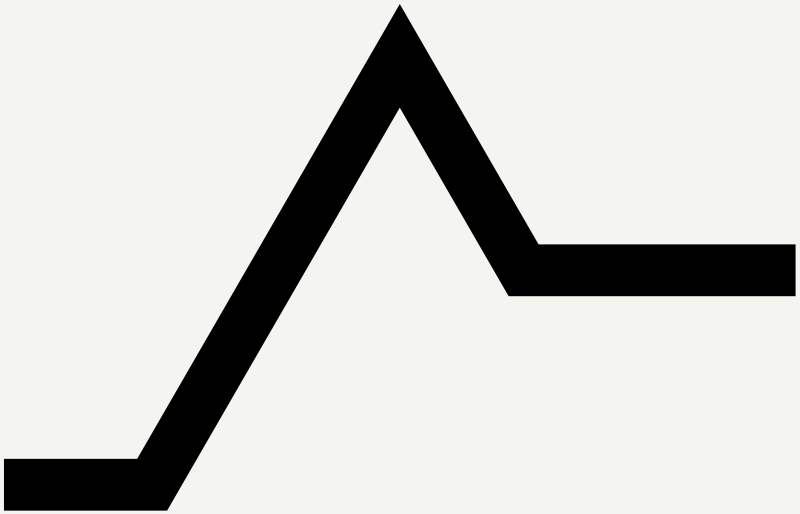


伝わらないかぎりは、始まらない。

芝居がかったプレゼンテーションはどうも苦手だ。見た目より中身だと思ってきたし、能弁でなくとも企画さえしっかりしていればわかってもらえると信じてきた。

でも結局、それは言い訳だ。どんなに素晴らしいアイデアも緻密なプランも、伝わらないかぎりは、始まらない。

プレゼンテーションは表現であり、あなたの人柄そのものではない。だから思い切って役者になったつもりで伝えてみよう。プレゼンテーションは技術だから、練習すれば必ずうまくなる。

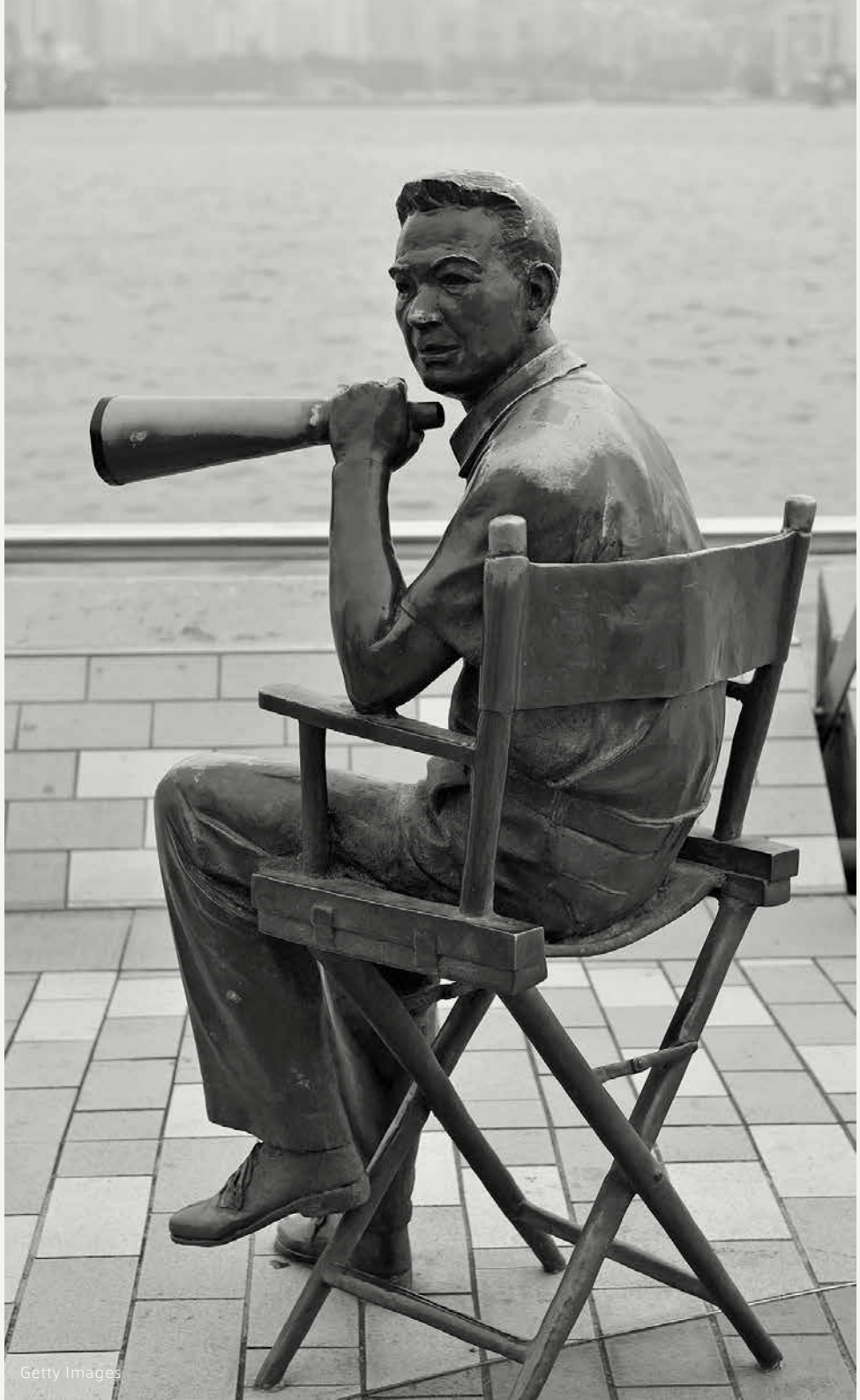


07 Spark Line

スパークライン

プレゼンテーションの達人は、
受け手をコントラストで惹きつける。

- スライド説明から卒業しよう
- 物語をコントラストで語る
- プレゼンスコアで演出する
- プレゼンスコアで練習する



Getty Images

日本ではプレゼンテーションデザインの専門サービスがいまだに業種として確立していない。その数少ない専門会社の１社から作品サンプルを取り寄せたのだが、正直、度肝を抜かれた。「自動再生でご覧ください」と注意書きされたそれは、1枚目から最後のスライドまで、過剰な効果音とアニメーションで埋め尽くされていたからだ。

PowerPointの機能サンプルとしては重宝しそうだが、どう贔屓目に見てもメッセージのデリバリーには不向きだ。元より自動再生で足りるならプレゼンターも不要ではないか。

スライド説明から卒業しよう

プレゼンテーションの主役はスライドではなく、あなたが語るメッセージだ。

プレゼンが決まると誰もが「さあ大変、スライドを作らなきゃ」と考えるだろうが、いまだに第一想起が「スライド準備」である点がわが国の哀しい現実だ。

第3章「企画表現の技術」でも繰り返し述べたが、プレゼンテーションスライドはできるだけシンプルに、1枚の内容が3秒でわかる程度に作らなければならない。プレゼンテーションスライドは、プレゼンターがメッセージを語るための背景か舞台装置に過ぎない。3秒眺めてもわからないスライドだから、説明が必要になる。説明に終始するから物語が弾まない。物語が動き出さないのでメッセージが弱まる…。そんな負の連鎖があなたのプレゼンテーションを平板で退屈なものにしているのだ。

少し荒療治かもしれないが、スライド説明は一切しないことに決めよう。そうすることであなたは、ようやくスライド説明者を卒業して、アイデアの伝道師をめざすことができる。

物語をコントラストで語る

アイデアの伝道師たちにはいくつもの共通点がある。例えば、スライドを棒読みしない、自分の言葉で語りかける、ジェスチャーが大きい、受け手と対話する等々だ。なかでも特に重要な共通点は、アイデアをストーリーで語ることであり、さらにはコントラスト（対比）を巧みに織り交ぜながら語ることである。

コントラストとは、「良い例と悪い例」、「現在と未来」、「失敗と成功」、「冷静と情熱」等とい

うように、エピソードや伝え方の対比的な組合せのことだ。説明的なプレゼンテーションは、淡々と説明が進むだけだが、躍動感のあるプレゼンテーションには、内容のコントラストや感情のコントラスト、さらには伝え方のコントラストがあり、山あり谷ありの展開が受け手を惹きつけて放さない。ノリのよい音楽を聞くと自然に足でリズムを取り始めるように、躍動感のあるプレゼンテーションは、メッセージが受け手の脳みそに自然に刻みつけられる。その躍動感を生み出すものこそコントラストなのだ。

企画提案とは、クライアントの「現在の姿（A）」と「在りたき姿（B）」を明らかにし、AからBに至るための方法と手順を示すことである。つまり企画提案自体が「現在と未来」、「現実と理想」、「課題と解決策」といった対比を含んでおり、それはプレゼンテーションにおけるコントラスト表現の核でもある。

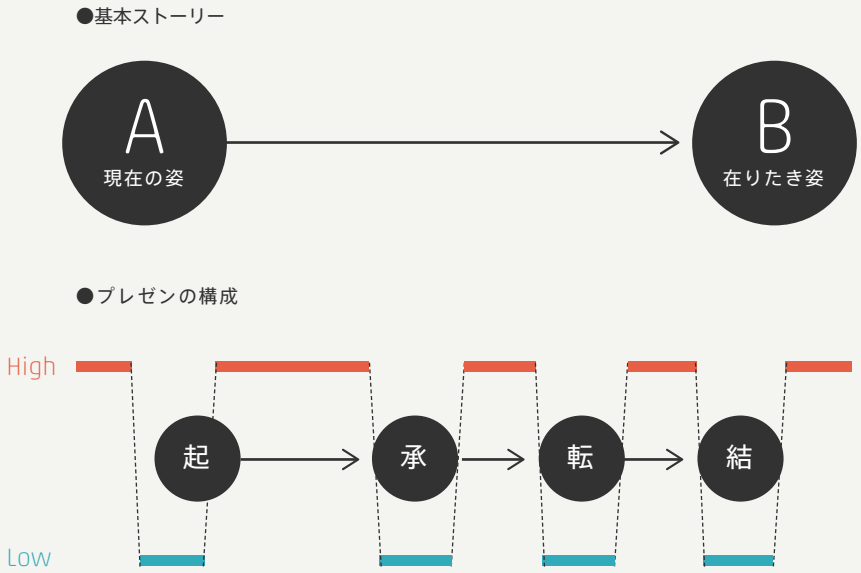
プレゼンスコアで演出する

演劇や映画にはかならずシナリオがあり、そこには台詞とともに、役者の動きや感情表現、照明や音楽、効果等の演出が卜書されている。本来プレゼンテーションにもシナリオがあって然るべきなのだが、企画書やスライドの作成に手一杯で、プレゼンの演出まで手が回らないのが実情だ。そこで思いついたのがPowerPointの印刷機能を使った「プレゼンスコア」だ。

プレゼンスコアは、スライド原稿をサムネール化（コンタクトシート）して印刷し、そこに手書きで演出メモを書き込んだもの。さほど作業負荷がないのに、プレゼンテーションの全体の流れを“可視化”して、伝え方や語り方、演出を検討するのには大変便利なツールだ。

演出メモの記入方法に特別な決まりはないが、ぜひとも採り入れてほしいのは、「スパークライン」の記入だ。スパークラインとは、数値軸のない折れ線グラフのようなものだが、これを使ってプレゼンテーションに織り込むコントラスト表現を検討する。

コントラストの内容はプレゼンに応じて変わるし、1つのプレゼンテーションの中に異なる複数のコントラスト（例えば情報内容のコントラストと伝え方のコントラスト）が含まれる場合もある。スパークラインは、High & LowやGood & Badといった対比を表わす記号だ



4-07-1　構成とコントラストの関係

4-07-2　コントラストの例

と考えればいいだろう。重要なのは、プレゼンテーション全体の流れを“可視化”することと、伝え方の演出を具体的に検討することだ。

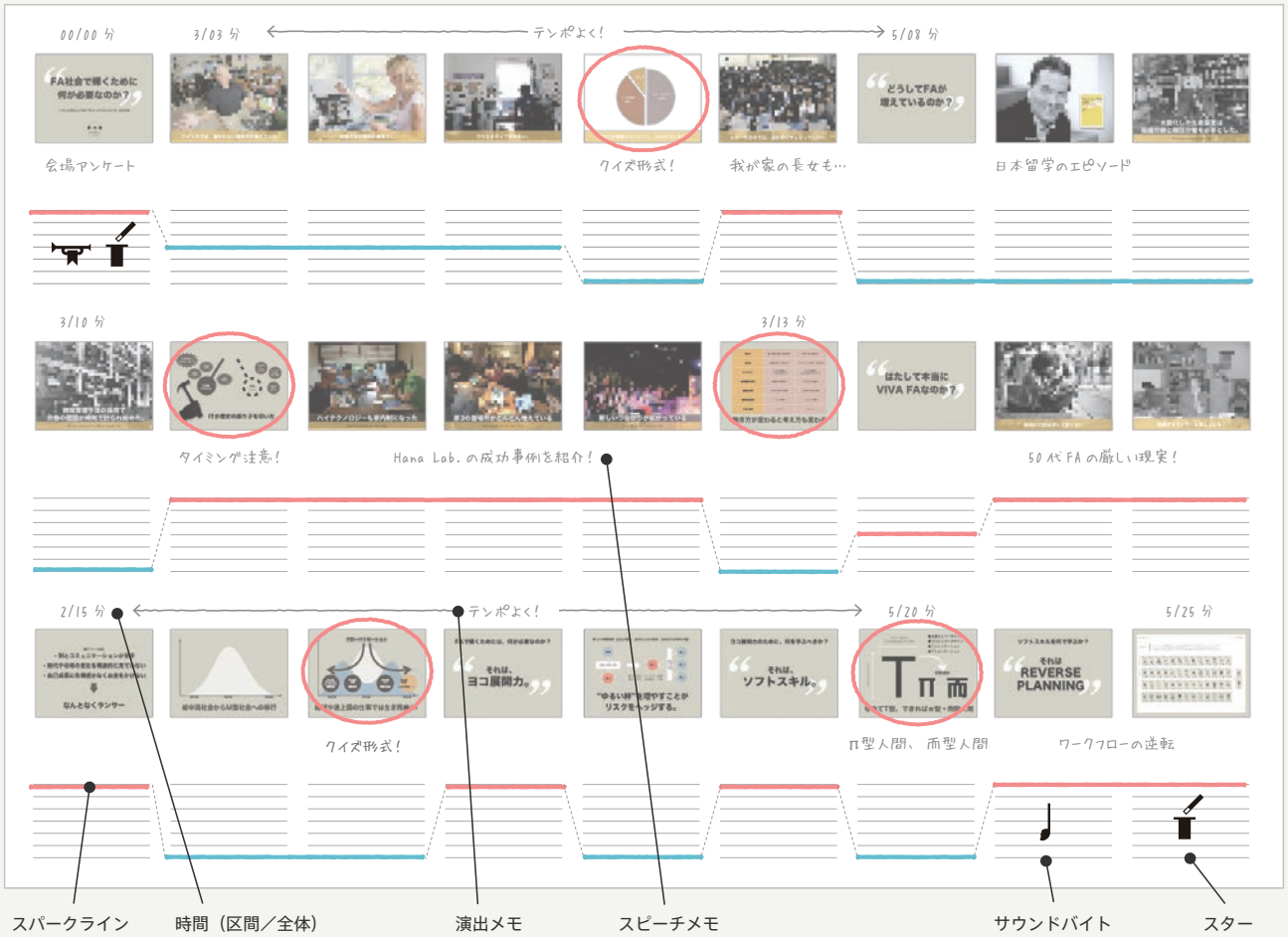
プレゼンスコアで練習する

プレゼンスコアは演出を検討するためだけの道具ではない。これを使ってリハーサルを行うことに本当の価値がある。

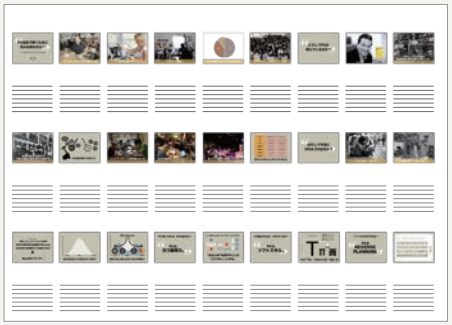
演出メモを記入したプレゼンスコアをコピーし、リハーサルに参加してくれる同僚や上司に配り、これでチェックしてもらえば、より具体的なアドバイスが引き出せる。リハーサルを行えば、当然ながら演出も見直しが必要になる。スライドの枚数や順番も変わってくるので、もう一度、スライド原稿のサムネール（コンタクトシート）を印刷し、そこに本番用の演出メモを記入して仕上げる。

少々手間はかかるが、本来、企画伝達とはそれだけの労力を費すに値するものだ。自分のアイデアを本当にクライアントや受け手と共有したいと考えるなら、プレゼンスコアを作成する手間やリハーサルの時間を惜しんではならない。

4-07-3 プレゼンスコアの実際例



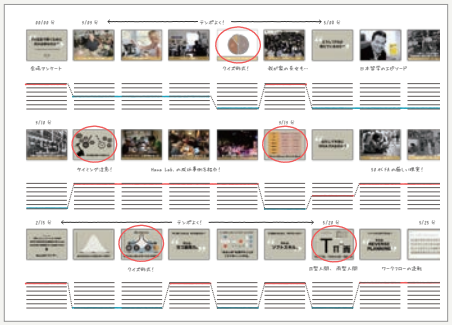
4-07-4 プレゼンスコアの作成と使用手順



STEP 1

コンタクトシートを印刷する

- パワーポイントのプリントメニューで「配布資料」を選択し印刷する（次頁参照）
- スライドの枚数が多い場合は複数ページになってもよいが、１枚で全体が確認できる方が好ましい
- スライドの枚数が多い場合は、プレゼンの構成がわかる範囲で、印刷するスライドを間引いても良い



STEP 2

演出メモを記入する

- コントラストを考えながらスパークラインを引く
- サウンドバイトやSTARのタイミング・内容を考える
- 所要時間（ラップとスプリット）を決める
- 演出アイデアや注意点、強調ポイントを記入する

STEP 3

リハーサルする

- モニターにコンタクトシートをあらかじめ配り、気づいた点を記入してもらう
- プレゼンスコアに沿って通しでリハーサルする
- 所要時間を確認する（モニターに依頼）
- 問題点・改善点を確認する

STEP 4

演出メモを修正する

- リハーサル結果やモニターの意見を参考に、プレゼンスコアを本番用に修正する
- あらかじめ関係者にプレゼンスコアを配布し、プロジェクターの操作などを打ち合わせておく
- プレゼンスコアに沿ってプレゼンテーションする

REVERSE
PLANNING

著者　後藤 治 (ごとう おさむ)

1958年京都生まれ。株式会社エトレにてプランニング&プロデューサーとして各種PR企画・広告企画、百貨店等の商業施設開発等に従事。退社後はフリーランスのプランナーとして、Webから出版、映像、イベント、PR、広告、組織開発、空間開発、商品開発など幅広い分野で企画提案業務に従事。年間50本以上の企画書を30年にわたって書き続けている企画提案職人。

ロゴ, ピクトグラムデザイン／アートディレクション: 山本和久(Donny Grafiks) www.donnygrafiks.com
本文レイアウト: 井上始子(Inoue Design Lab)

表現を通じて発想する総合企画提案術
リバースプランニング

2015年7月7日 発行　初版

著　者: 後藤治
発行者: 斉藤和弘
発行所: 合同会社テックデザイン
〒160-0022 東京都 新宿区新宿1-24-7 ルネ御苑プラザ1404　Tel.03 6380 6642

本書の内容の一部または全部を事前の許諾なしに複写・複製・転載などすることを固く禁じます。

「リバースプランニング」は、
DLマーケットとamazonでご購入いただけます。

フォーマットが異なりますので、ご利用環境に応じてお選びください。

PDF版のご購入

DLmarket

価格	1,944 円（税込み）
フォーマット	PDF
対応端末	各種パソコン、タブレット、スマートフォン
ページ数	本文 278 ページ
ストア	DLマーケット

Kindle版のご購入

amazon

価格	1,944 円（税込み）
フォーマット	Kindle
対応端末	各種パソコン、タブレット、スマートフォン
ページ数	本文 278 ページ
ストア	amazon Kindle ストア

※ 2015 年7月中旬販売開始予定、詳細は公式サイトをご確認ください。

ご購入者（ユーザー登録）特典

ご購入者はユーザー登録を行なうことにより
以下の特典がご利用いただけます。詳しくは
ご購入後、書籍最終頁をご確認ください。

1. いきなり企画書テンプレート（PPT）の
   無料ダウンロード
2. リハーサルチェックシート（PDF）の
   無料ダウンロード
3. セミナーのご優待

公式サイト　http://www.reverseplanning.net

お問合せ先　合同会社テックデザイン 〒160-0022 東京都 新宿区新宿 1-24-7 ルネ御苑プラザ 1404
Tel : 03 6380 6642　Mail : info@reverseplanning.net

REVERSE
PLANNING